

Vertrouwen begint bij vraag en aanbod

Author(s)

van der Heijden, Elke

Publication date

2017

Document Version

Final published version

Published in

Laboratorium Amsterdam

[Link to publication](#)**Citation for published version (APA):**

van der Heijden, E. (2017). Vertrouwen begint bij vraag en aanbod. In S. Majoor, M. Morel, A. Straathof, F. Suurenbroek, & W. van Winden (Eds.), *Laboratorium Amsterdam: werken, leren, reflecteren* (pp. 180-186). THOTH.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

LABORATORIUM

AMSTERDAM



WERKEN

LEREN

REFLECTEREN



Redactie

Stan Majoor, Marie Morel,
Alex Straathof,
Frank Suurenbroek & Willem van Winden

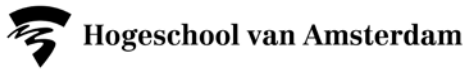
Uitgeverij THOTH Bussum

LABORATORIUM
AMSTERDAM

WERKEN

LEREN

REFLECTEREN



© 2017 De auteurs en Uitgeverij THOTH,
Nieuwe 's-Gravelandseweg 3, 1405 HH Bussum
WWW.THOTH.NL

Redactie

Stan Majoor, Marie Morel, Alex Straathof,
Frank Suurenbroek & Willem van Winden

Eindredactie

Hugo Jetten

Boekverzorging

René van der Vooren

Druk- & bindwerk

Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 6868 736 1

16

ELKE VAN DER HEIJDEN

VERTROUWEN BEGINT BIJ VRAAG EN AANBOD

Hardnekkige grootstedelijke kwesties vragen om intensieve betrokkenheid van meerdere partijen. Dat is een mooi uitgangspunt, maar het komt niet vanzelf van het papier. Praktijk is dat er al een wereld bestaat van maatschappelijke instellingen en bedrijven, ambtenaren, burgers. Een wereld die al draait en niet vanzelfsprekend zit te wachten op een samenwerking met een hogeschool. De start van een fieldlab vraagt om een forse investering van verschillende partijen en dat vraagt om vertrouwen in de meerwaarde. Dit werd pijnlijk duidelijk tijdens de eerste twee moeizame jaren van Fieldlab Zuidoost. Een dik jaar na het ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst met partners uit Zuidoost was er van de uitgesproken ambities nog weinig terechtgekomen. Pas toen de hogeschool een manier vond om over de dagelijkse dilemma's van professionals, ambtenaren, burgers en ondernemers in gesprek te komen, werd de meerwaarde van het fieldlab duidelijk en kon het wederzijds vertrouwen groeien.

Fieldlab Zuidoost moest een van de drie fieldlabs worden van het speerpunt Urban Management. De wil bij de HvA om het project te doen slagen was daarom groot. Op 29 januari 2014 tekenden Zuidoost Partners, stadsdeel Zuidoost, bedrijvenvereniging VAZO en de HvA een intentieverklaring tot samenwerking. De partners zochten naar nieuwe manieren om met de maatschappelijke uitdagingen van Zuidoost om te gaan. Maar hoewel de ambities door de partners in grote lijnen gedeeld werden, kampte het field-

lab met een gebrek aan regie. Bij partners was sprake van een structureel tekort aan tijd en slagkracht. De stadsdeelorganisatie en verschillende lokale partners worstelden met de gevolgen van de bestuurlijke en organisatorische hervormingen van de gemeente Amsterdam. Zeker op de werkvloer ontbrak er een gevoel van eigenbelang en leek er weinig animo om te investeren in goede projecten.

Voor het HvA-team een bijzonder confronterende periode en reden om te kiezen voor een andere aanpak om het fieldlab te ontwikkelen. Via een uitgebreid proces van vraagarticulatie werd het voor partners duidelijker wat het fieldlab voor hen in de praktijk zou kunnen betekenen. Er ontstond vertrouwen in de opbrengst en dat vormde een belangrijke eerste stap naar een vruchtbare samenwerking.

De rol van vertrouwen in sociale innovatie Succesvolle sociale innovatie gaat over de mogelijkheid van betrokken partijen om samen toe te werken naar houdbare oplossingen voor een maatschappelijke opgave.¹ Dit proces start bij een dringende maatschappelijke behoefte en specifiek bij de ervaringen en wensen van degenen bij wie deze behoeften direct voelbaar zijn. Nieuwe kennis of nieuw onderzoek is hierin vooral dienstbaar aan de maatschappelijke opgave: bij sociale innovatie ligt de focus dus niet zozeer op het produceren van nieuwe producten of kennis, maar op het proces van samenwerking en de invloed in de praktijk. De randvoorwaarden die nodig zijn om tot die samenwerking en innovatie te komen zijn net zo belangrijk als de nieuwe kennis of producten zelf. Een fieldlab is een bewust gecreëerd innovatiemilieu dat deze complexe processen probeert te stimuleren. Verschillende partijen stappen met elkaar in een proces van vernieuwing zonder daarbij precies te weten wat die vernieuwing inhoudt. Dit vergt tijd, samenkomen, elkaars belangen respecteren, geld investeren, nieuwe inzichten overwegen en soms zelfs het aanpassen van de dagelijkse gang van zaken. Een flinke investering dus, die partijen niet zomaar bereid zijn te doen. Bergvall-Kåreborn & Ståhlbröst² definiëren vertrouwen als een van de vijf kernprincipes van een succesvol *living lab*. Volgens hen is vertrouwen van essentieel belang om het proces van samenwerking te vergemakkelijken en om het collectief leren tussen betrokken partijen te stimuleren. De vraag is echter hoe we vertrouwen het beste kunnen begrijpen en stimuleren, teneinde sociale innovatie te realiseren.

Elenbos en Klijn³ omschrijven vertrouwen als een min of meer stabiele, positieve perceptie bij de deelnemers van de bedoelingen van andere deelnemers, namelijk de perceptie dat de andere deelnemers zich zullen onthouden van opportunistisch gedrag. Deelnemers hebben vertrouwen in elkaars competenties en verwachten dat de ander in wederzijds belang zal handelen zonder dat dit controleerbaar is. Dit is belangrijk bij het creëren van begrip bij tegenvallers of bij het uitblijven van resultaten in het onvoor-

Ondanks de moeizame aanloop startte Fieldlab Zuidoost op 14 november 2015 met een succesvolle kick-off van vijf projecten:

- ▶ Laaggeletterdheid Zuidoost
- ▶ Gastvrij Zuidoost
- ▶ Vitale wijkeconomie
- ▶ Financiële zelfredzaamheid bij jongeren
- ▶ De Keukentafel: pedagogisch thuis klimaat

Bij de ontwikkeling van deze projecten waren meer dan vijftien maatschappelijke organisaties, bedrijven en ondernemers en bewoners betrokken, naast vijf opleidingen.

spelbare proces van sociale innovatie. Vertrouwen is hiermee een randvoorwaarde voor samenwerking en creëert een veilige omgeving waardoor partijen eerder ontvankelijk zijn voor nieuwe ideeën.⁴

Het is belangrijk daarbij niet naïef te zijn. In de startfase van het fieldlab lijken potentiële deelnemers eerst andere afwegingen te maken. Een economische lezing van vertrouwen stelt het mogelijk profijt centraal dat deelnemers voor zichzelf zien bij een (toekomstige) samenwerking. Iedere potentiële deelnemer weegt de kosten en baten van de samenwerking af, van vertrouwen en betrouwbaar zijn. In deze uitleg van vertrouwen wegen deelnemers af wat het hen opbrengt als zij in de samenwerking stappen en zich mede afhankelijk maken van andere partijen. Daarbij is van belang hoe zij de schade inschatten als andere deelnemers incompetent zijn, zich opportunistisch gedragen en hoe zij de kosten beoordelen van hun eigen betrouwbaarheid. Vertrouwen is in dit geval vooral een proces van berekening en de perceptie van de ander maakt hier deel van uit.⁵

Dit economische vertrouwen vormt een belangrijke stap in het werken aan sociale innovatie. Zoals eerder werd gesteld, start een succesvol proces van sociale innovatie bij een dringende maatschappelijke behoefte. Door aansluiting te zoeken bij de ervaringen en wensen van de mensen daar waar behoeften direct voelbaar zijn – in de uitvoering, op de werkvloer, bij professionals, ondernemers, ambtenaren en bewoners – wordt de potentiële waarde van het fieldlab concreet. Pas als partners zien dat hun ervaringen en wensen in de samenwerking serieus genomen worden en zij daadwerkelijk kansen zien om in de samenwerking aan oplossingen te werken, zullen zij willen investeren en zich mede-afhankelijk maken van de samenwerking.

Het omslagpunt: durven vragen om vertrouwen Fieldlab Zuidoost bouwde voort op een reeds bestaande samenwerking tussen de stadsdeelorganisatie en HvA-onderdeel BOOT. De HvA zag kansen om deze samenwerking uit te breiden naar een kennisalliantie en een gemeenschappelijke onderzoeksagenda met strategische belanghebbenden in het gebied. Als initiatiefnemer had de hogeschool als eerste de taak om partners ervan te overtuigen dat deze samenwerking tastbare meerwaarde zou bieden in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen in Zuidoost. Dit bleek echter een lastige opgave. Verschillende partners hadden een redelijk eenzijdig beeld van onderzoek doen. De hogeschool was welkom, maar het moest niet te veel tijd kosten en niet te veel last bezorgen. Een proces van samenwerkend leren was voor veel partners een vaag idee. Dat dit om inzet vroeg, maakte de gesprekken niet gemakkelijker.

Het lukte het HvA-team in eerste instantie niet om aansluiting te vinden bij de behoeften in de wijken van Zuidoost. De aandacht van de partners lag bij de stedelijke reorganisatie en het zeker stellen van de eigen toekomst. Om het fieldlab een nieuwe impuls te geven koos het HvA-team begin 2015 voor een andere aanpak: een nieuwe gesprekstechniek, mede geïnspireerd op het gedachtegoed van het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA. SIA is in 2006 opgericht om samenwerking tussen de hogescholen en de beroepspraktijk te versterken en de toepassing van kennis in bedrijven en de publieke sector te stimuleren. In de visie van SIA begint praktijkgericht onderzoek bij dagelijkse handelingsverlegenheid van actoren in het veld, bij praktische werkvragen en het doorontwikkelen van hun bedrijf. Via vraagarticulatie zoeken onderzoekers en praktijkpartners samen naar oplossingen en kijken ze welke rol onderzoek daarin kan spelen.

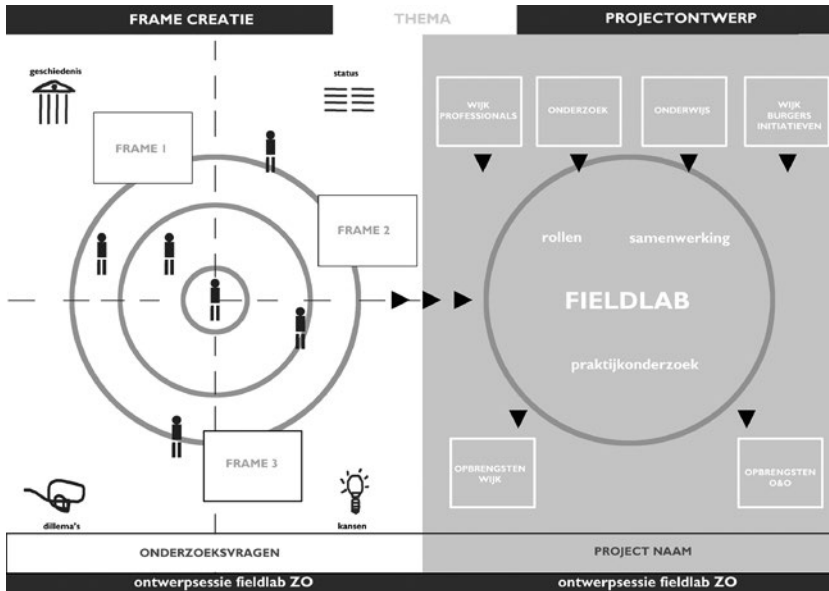
Geïnspireerd door deze inzichten is het HvA-fieldlab-team in gesprek gegaan met gebiedsmakelaars en beleidsambtenaren van de stadsdeelorganisatie, professionals van maatschappelijke instellingen en ondernemers. Zo kregen zij beter inzicht in de urgente vragen en opgaven die in de dagelijkse praktijk spelen. De gesprekken concentreerden zich vooral op de praktijkdilemma's en wat voor mogelijkheden partners zagen om hun eigen bijdrage aan lokale opgaven te versterken. De HvA-gesprekspartners probeerden zo expliciet mogelijk te zijn in hun interesses en expertise en in hun visie op de samenwerking in een fieldlab. Zij wilden graag meerjarig in het gebied aan de slag en zochten samen met de gesprekspartners naar gemeenschappelijke belangen.

Een illustratie Illustratief voor de invloed van de nieuwe aanpak was het eerste gesprek over het toekomstperspectief van jongeren in Zuidoost met gebiedsmakelaars van het stadsdeel, een medewerker van het Jongeren Service Punt, twee beleidsambtenaren met de portefeuille jeugd, de lector armoede en participatie en de fieldlab-coördinator. Aanvankelijk reageerde

men afhoudend op de samenwerking. Er liep toch al onderzoek naar jongeren en wat zouden het stadsdeel en de jongeren er concreet aan hebben? Het was al heel druk. Ondanks de weerstand vroegen we wat de gesprekspartners als grootste uitdagingen zagen aangaande het toekomstperspectief van jongeren in Zuidoost. Een bepaalde groep jongeren in Zuidoost heeft veel moeite met het behalen van de startkwalificaties. Ze lijken het niet belangrijk genoeg te vinden, hebben een te rooskleurig beeld van de baan die ze denken te krijgen en worstelen met hun zelfbeeld.

Toen de HvA de vraag stelde wat volgens de aanwezigen de belangrijkste oorzaak was van het niet behalen van de startkwalificaties, kwam het gesprek op gang en was het antwoord eensgezind: schulden. Schulden zorgen ervoor dat jongeren liever gaan werken dan dat ze naar school gaan. De baan waar de school voor opleidt, levert nooit genoeg op. Volgens de betrokken lector zorgen de schulden ervoor dat jongeren beslissingen nemen die op de korte termijn lucratief lijken, maar die hun een enorme achterstand op de arbeidsmarkt bezorgen. Op de vraag of er lokaal nu het juiste ondersteuningsaanbod was voor jongeren, of dat het beter kon, was het antwoord van de gesprekspartners ook eensgezind: er gebeuren goede dingen, maar het kan zeker beter. We weten niet of we de beste methoden aanbieden en we weten ook niet goed of het aanbod voldoende aansluit bij de behoefte en beleving van de jongeren uit Zuidoost. Dit gesprek bleek een goede start van het project. De aanwezige partners hebben hun werkrelaties erbij betrokken en bij een grote ontwerpbijsameling zaten meer dan vijftien mensen om de tafel; mensen van de ROC's, uit organisaties voor maatschappelijke dienstverlening, van het stadsdeel en vertegenwoordigers van de centrale stad.

Ontwerpsessie Na de verkennende gesprekken volgden per maatschappelijke opgave zogenaamde ontwerpsessies. Hierbij nodigden de trekkers van het fieldlab de belangrijkste spelers uit om samen de opgave scherp te krijgen en een concreet projectvoorstel te ontwikkelen. In deze sessies werd het Value Design Canvas⁶ gebruikt om de gesprekken tussen partijen met verschillende achtergronden en belangen te structureren. Het Value Design Canvas is een variant op het bekende Business Canvas Model. Het faciliteert betrokkenen om een gemeenschappelijke visie op maatschappelijke opgaven te ontwikkelen en te benoemen wat hun eigen rol, belang en bijdrage kan zijn in de aanpak van een opgave. Het Value Design Canvas is opgebouwd op basis van de Human Centered Design-methode.⁷ De methode zet de *gebruiker* (degene die de behoefte uit: burger, cliënt, ondernemer, professional) centraal en ziet deze als actieve speler in de oplossing. Het Canvas nodigt betrokken partijen uit om te benoemen welke waarde ze met elkaar willen creëren in antwoord op deze behoefte en welke rol ze voor zichzelf zien. De figuur hiernaast laat een van de canvassen zien die voor Fieldlab Zuidoost is ontwikkeld.



*Een van de canvassen die is ontwikkeld voor Fieldlab Zuidooost.
Ontworpen door Eric Reiman.*

Na de moeizame start van het fieldlab heeft deze focus op de praktische waarde van de samenwerking gezorgd voor een grote impuls. De eerste bouwsteen voor het vertrouwen ontstond door aansluiting te zoeken bij de behoeften en vragen van partners en met het kenbaar maken van eigen belangen en de rol van de HvA. Met de nieuwe aanpak begon het balletje te rollen. Waar eerdere bestuurlijke afspraken weinig overtuigingskracht op de werkvloer bleken te hebben, konden fieldlab-bijeenkomsten vanaf die periode rekenen op een goede opkomst en inhoudelijk inspirerende gesprekken.

Vertrouwen blijft aandachtspunt De ervaringen in Fieldlab Zuidooost onderstrepen het belang van vertrouwen voor de slagingskansen van een fieldlab. Met de hernieuwde aanpak in de startfase van het fieldlab heeft het HvA-team bewust aangestuurd op het laten ontstaan van een economische vertrouwensbasis. In de startfase van een samenwerking letten partners voornamelijk op het mogelijke profijt dat zij daarbij hebben en welk risico ze mogelijk lopen als ze hun kostbare tijd en middelen investeren. Ook over het commitment en de intentie van de hogeschool moet geen twijfel bestaan. Het resultaat van deze economische afweging bepaalt of partners bereid zijn tijd en middelen te investeren en hun netwerk aan te spreken. In de opstartfase kunnen commitment en wederzijds vertrouwen pas echt ontstaan als er bij de partners directe belangen op het spel staan. Vrijblij-

vende onderzoeken los van lokale belangen zullen niet de krachten creëren die nodig zijn om taaie maatschappelijke problemen aan te pakken en om van een fieldlab een succes te maken.

Hoewel dit hoofdstuk zich voornamelijk richt op het belang van vertrouwen in de eerste fase van een fieldlab, ervaren de huidige partners in de fieldlabs dat het ook een essentiële rol speelt in de latere fases van de samenwerking. In het fieldlab zijn partijen met verschillende achtergronden en belangen afhankelijk van elkaar. Als er voldoende onderling vertrouwen is, zijn deelnemers eerder bereid om risico's met elkaar te nemen en deze vorm van kwetsbaarheid langdurig te accepteren.⁸ In de grillige praktijk van de samenwerking blijft het onmogelijk om precies te weten wat voor resultaten de samenwerking in een fieldlab zal opleveren en hoe experimenten zullen uitpakken. De bereidheid om partners te vertrouwen en je kwetsbaar op te stellen is daarom ook in de latere fase essentieel voor een succesvol fieldlab.

Daarnaast zullen deelnemers in een veilige omgeving eerder geneigd zijn om nieuwe en misschien zelfs contra-intuïtieve informatie te accepteren en te kijken wat de waarde hiervan kan zijn voor hun eigen specifieke situatie.⁹ Hiermee kan de samenwerking in een fieldlab diepere reflectie faciliteren op achterliggende ideeën en waarden in de dagelijkse praktijk van de deelnemers.¹⁰ In de fieldlabs heeft de hogeschool geprobeerd om aan te sluiten bij de bestaande structuren, maar vervolgstappen gaan over de politieke en strategische implicaties van opgedane kennis. Onderling vertrouwen tussen de deelnemers met verschillende achtergronden en belangen kan uiteindelijk leiden tot het omarmen van het leerproces en verandering in strategische keuzes, doelen of voorkeuren en in het dagelijks handelen. Het lijkt in die zin onmisbaar in het proces van sociale innovatie.